



**MBA EM
ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

CEPPAD - UFPR

Inovação, Tecnologia e Conhecimento

Profa. Marcia Ramos May

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Sejam bem-vindos à disciplina **Inovação, Tecnologia e Conhecimento**.

A inovação deixou de ser um diferencial e passou a ser um pilar da sobrevivência empresarial.

É com essa visão que iniciamos esta jornada de aprendizado e reflexão sobre os temas que movem a transformação nas organizações. Ao longo desta disciplina, vamos explorar como tecnologia e conhecimento se tornam ativos fundamentais para impulsionar o crescimento, a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

Nossa trilha será dividida em quatro unidades:

UNIDADE 1 Estratégia de Inovação

- 1.1 Diagnóstico de Inovação
- 1.2 Cultura para Inovar
- 1.3 Construção da Estratégia de Inovação

UNIDADE 2 Governança de Recursos

- 2.1 Intraempreendedorismo
- 2.2 Transformação Digital

UNIDADE 3 Gestão do Conhecimento

- 3.1 Portfolio e Seleção de projetos
- 3.2 Indicadores

UNIDADE 4 Inovação Aberta: além do P&D

- 4.1 Parcerias
- 4.2 M&A e CVC

Unidade 1 – Estratégia de Inovação

Começamos com os fundamentos que orientam as iniciativas inovadoras. Vamos discutir como realizar um **diagnóstico de inovação**, identificar os pontos fortes e os desafios da organização, como construir uma **cultura para inovar** e, a partir disso, desenvolver a **estratégia de inovação** alinhada aos objetivos corporativos. Também veremos os diferentes tipos de inovação e o papel da liderança nesse processo.

Unidade 2 – Governança de Recursos

Inovar exige alocação inteligente de recursos e estruturas adequadas para sustentar o processo. Nesta etapa, vamos abordar a importância da **governança da inovação**, o fortalecimento do **intraempreendedorismo** e como a **transformação digital** redefine fluxos, modelos de negócio, competências organizacionais e redireciona a estratégia organizacional.

Unidade 3 – Gestão de Portfólio de Inovação:

Inovação não acontece por acaso. Aqui, vamos explorar os critérios e métodos para a **seleção de projetos** inovadores, a gestão do **funil de projetos**, - sempre com foco no alinhamento estratégico e no equilíbrio entre riscos e oportunidades, e a geração de receitas. Discutiremos, também, os **indicadores de desempenho** para avaliar o progresso, impacto e retorno dos projetos do portfólio.

Unidade 4 – Inovação Aberta: além do P&D

Fechamos com uma visão da inovação além dos muros das empresas. Exploraremos o papel de **parcerias estratégicas**, as práticas de **fusões e aquisições (M&A)** e **Corporate Venture Capital (CVC)** como mecanismos de aceleração da inovação e expansão de capacidades. A colaboração com startups, universidades, clientes e outros atores do ecossistema será o foco nesta unidade.

Nesta unidade, vamos nos preparar para nosso **encontro presencial 100% prático**, onde iremos aplicar ferramentas atualizadas, **aplicados na prática de inovação das maiores empresas do Brasil**.

Mas antes de construirmos **a estrutura interna de inovação**, é preciso entender o papel do Brasil no ranking mundial de inovação.

No mundo inteiro, os dados mostram que há uma correlação direta entre Produto Interno Bruto (PIB) e o investimento em inovação de cada país. O link divulgado em 2025 mostra a comparação entre os países:



E, para encerrar esta introdução, é preciso lembrar que o antigo papel da inovação, que era vista como uma área geradora de custos, que apresentava poucos resultados práticos, não existe mais. Uma das bases do que chamamos de o novo papel da inovação, consiste em partir do princípio de que:

“Inovação é geração de nota fiscal, é a justificativa para o custo de capital, equilibrar expectativas de crescimento e adotar taxa de desconto em projetos.”

Fonte: FDC, Finep e OCDE (2023)

Desejo a todos uma excelente experiência de trocas, e de abertura para um novo e atualizado olhar sobre as práticas inovação.

UNIDADE 1 Estratégia de Inovação

1.1 DIAGNÓSTICO DE INOVAÇÃO

O primeiro passo dessa jornada de construção é realizar o diagnóstico de inovação.

“Inovação é geração de nota fiscal, pois também precisa justificar o custo de capital, expectativas de crescimento e adotar taxa de desconto em projetos.”

Fonte: FDC, Finep e OCDE (2023)

E a primeira pergunta é:

POR QUE INOVAR?

E as respostas são:

- a. Sobrevivência. Nenhuma organização permanece igual
- b. Diferenciar-se da concorrência, buscar sempre estar à frente dos competidores
- c. Expandir o negócio para outras fronteiras, geografias, segmentos e produtos
- d. Aumentar a produtividade e a velocidade de entrega de resultados para os clientes
- e. Aumentar os resultados e valuation da empresa

Mas, nem toda organização está pronta para inovar.

Para saber se esta é a realidade de sua empresa, deve ser feita uma análise crítica da estratégia de inovação em curso.

Pronto para encarar os principais passos?

A primeira etapa consiste em identificar se o ambiente é favorável à implantação da inovação. Para tal, analisa-se se a empresa apresenta:

- 1 Intenção de inovar
- 2 Predisposição a suportar o esforço de realizar
- 3 Coragem de mensurar e analisar os resultados obtidos ao longo da jornada
- 4 Avaliação do mercado
- 5 Geração de conhecimento

E para ser inovadora, a empresa precisa responder:

- (a) Quanto se está investindo em tecnologia
- (b) Quanto a inovação proposta está vinculada à melhora de processos
- (c) Quanto a inovação irá gerar de receita advinda de produtos novos

E então, passa-se aos passos necessários para que se crie uma empresa realmente inovadora:

- Estabelecer um propósito desafiador
- Saber quais são os resultados esperados
- Ter um processo estruturado para sustentar as práticas e inovação

Importante: lembrar que existem

VALORES INEGOCIÁVEIS PARA SE INOVAR

“A maior parte da capacidade de inovar vem da
GENEROSIDADE, HUMILDADE E CAPACIDADE DE COOPERAR.”

Com relação à estratégia de inovação, o próximo passo é levantar as práticas em uso – ou que se pretende implantar na organização. E para isso, precisamos identificar os principais tipos de inovação. A Figura 1 sintetiza essa classificação.

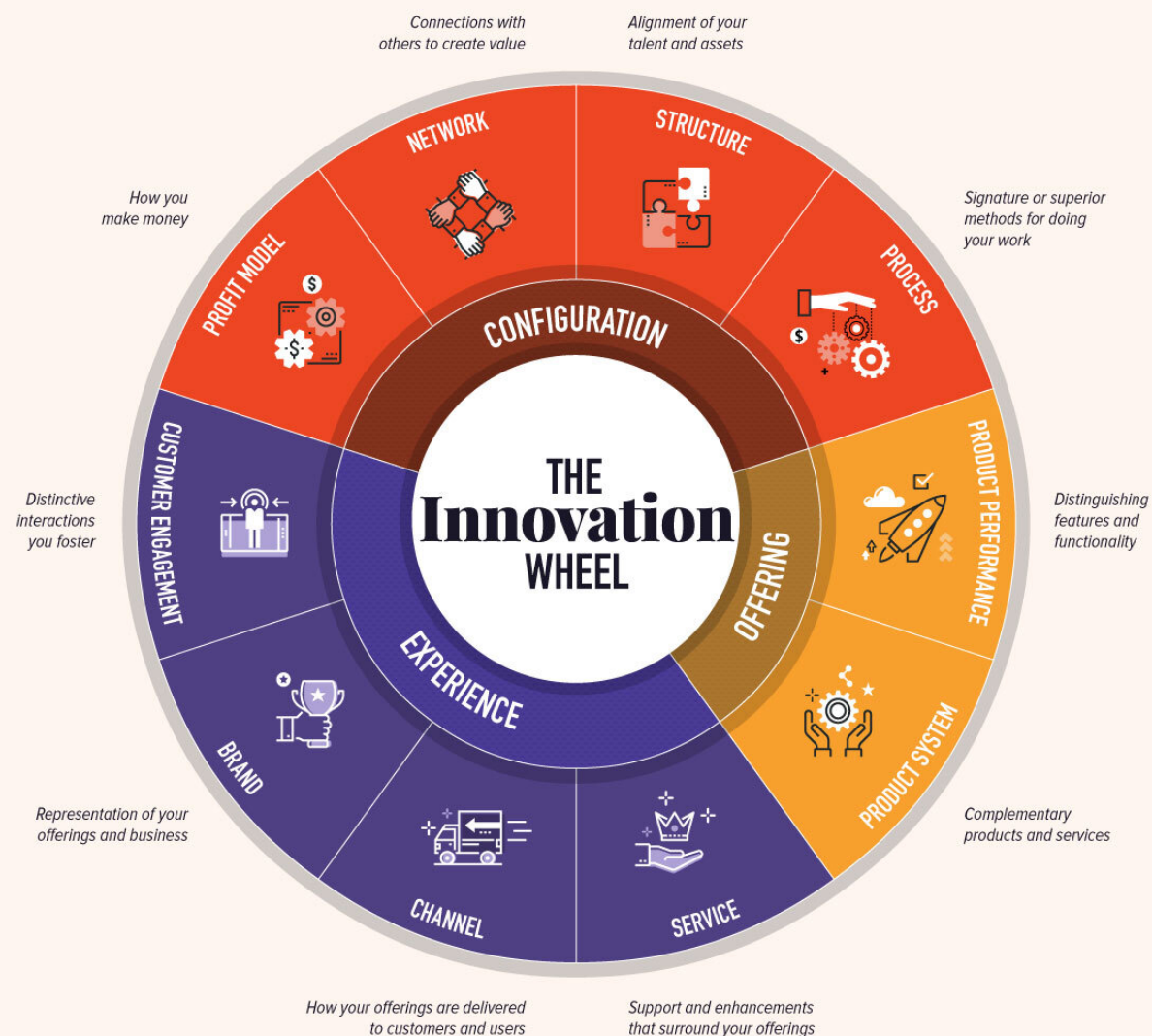


Dentre os dez tipos a seguir, quais são as categorias de inovação que sua organização pratica? Na sua opinião, essas iniciativas estão apresentando os resultados esperados?

UNDERSTANDING THE 10 Types of Innovation

New products are invented from scratch all the time, but this is merely one way to innovate.

According to innovation firm **Doblin**, most big breakthroughs in history comprise some combination of the following 10 types of innovation.



By tactically examining these 10 different types of innovation, you may uncover exciting new product opportunities – or you may change the business world forever.



Figura 1 – Os Dez Tipos de Inovação

Fonte: visualcapitalist.com/10-types-of-innovation-the-art-of-discovering-a-breakthrough-product/

De acordo com Larry Keeley et al., a Inovação pode ser classificado em dez categorias:

Categoria	Tipo de Inovação	Descrição	Exemplo
Configuração (como o negócio funciona internamente)	1. Modelo de lucro	Maneira inovadora de gerar receita.	Netflix (assinatura mensal em vez de venda unitária).
	2. Rede	Parcerias estratégicas para criar valor.	Nike + Apple (integração de dispositivos de corrida).
	3. Estrutura	Uso criativo de talentos, ativos e recursos.	Google (organização de equipes ágeis e cultura inovadora).
	4. Processo	Métodos exclusivos de produção ou entrega.	Toyota (produção enxuta – <i>lean manufacturing</i>).
Oferta (o que é entregue)	5. Desempenho do produto	Melhoria significativa nas características ou qualidade.	Dyson (aspiradores com sucção mais potente).
	6. Sistema de produto	Conexão de produtos em um ecossistema.	Apple (iPhone, iPad, Mac e serviços integrados).
Experiência (como o cliente vivencia)	7. Serviço	Atendimento e suporte que agregam valor.	Zappos (excelência no atendimento ao cliente).
	8. Canal	Formas inovadoras de entregar o produto.	Amazon (compra online + entrega rápida).
	9. Marca	Comunicação que gera significado e confiança.	Patagonia (marca ligada à sustentabilidade).
	10. Engajamento do cliente	Criação de vínculo emocional e interação constante.	Lego Ideas (comunidade que co-cria produtos).

PEQUENAS MELHORIAS PODEM CAUSAR UM GRANDE IMPACTO DE INOVAÇÃO. ACOMPANHE NESTE VÍDEO O CASO DA COLGATE:

[A INOVAÇÃO NA COLGATE](#)

1.2 CULTURA PARA INOVAR

O Caso Microsoft

Um dos principais casos de inovação e criação de novos modelos de negócio é o da Microsoft. Historicamente, a empresa foi criada em uma garagem americana, por um jovem estudante de Harvard, muito inquieto com o domínio de mercado de poucas empresas tradicionais de tecnologia. Além do desejo pelo desenvolvimento de um pacote operacional único, havia o sentimento de mudança e por um novo modelo de negócio para o setor de tecnologia. Não é preciso ser repetitivo que a história criada por Bill Gates foi um caso único, sendo que a partir da sua garagem foi possível criar uma das empresas mais valiosas em valor de mercado dos últimos anos. No entanto, poucos lembram da crise recente da Microsoft, com inúmeras batalhas na justiça e pela queda das vendas do sistema Windows. Soma-se ao fato, a saída do seu fundador das atividades de gestão diária, para o conselho da empresa e a nomeação de um líder focado em resultados de curtíssimo prazo. A história de sucesso da Microsoft do passado, foi garantia de vitória futura. A partir das percepções das mudanças de ambiente e do uso das tecnologias, com uma migração de pacotes operacionais para sistemas baseados em tecnologia nas nuvens, a empresa decidiu realizar mudanças na sua gestão, estrutura organizacional e novas tecnologias. Novamente, a Microsoft tornou-se caso de sucesso, recuperando mercado e crescimento.

O exemplo da Microsoft destaca os seguintes pontos de atenção:

- Organizações inovadoras têm ampla capacidade de antecipação de cenários. Além da antecipação de cenários, estas empresas estão focadas no cliente, compreendendo as novas demandas do mercado e alterando a sua oferta de valor.
- Mudanças nos modelos de negócio exigem pessoas bem preparadas e um ambiente que estimule o intraempreendedorismo. Para tanto, sugere-se a criação de um ambiente em que a geração de novos conhecimentos seja traduzida em novos produtos e ofertas para o mercado. Isto exigirá um desprendimento constante dos produtos atualmente vencedores e na criação de uma narrativa de transformação.
- Observar casos de novos modelos de negócios deveria ser obrigatório para as lideranças. Ou seja, ter tempo para conhecer novas empresas, startups e pesquisas em estágio avançado seria importante para todo líder.
- Estimule as equipes na criação de novos negócios. Exemplos brasileiros são importantes, destacando os casos como ZX Ventures, Wayra, Innoventures, Biotech Ventures, Google Ventures, GE Ventures, Unilever Ventures, entre tantos outros.

Para cultivar uma verdadeira cultura inovadora, é essencial colocar no centro das decisões mecanismos de reforço e um ambiente favorável à aprendizagem contínua. Práticas como a cooperação entre equipes, o uso de indicadores de resultado atrelados à inovação e a criação de um ambiente inspirador, no qual projetos de destaque sirvam de referência coletiva são fundamentais.

Mas, mesmo onde essas condições são favoráveis, por vezes a cultura não consegue assegurar que as inovações sejam bem desenvolvidas.

Antes de prosseguirmos, fica a provocação: **por que, mesmo empresas bem-sucedidas, com culturas fortes, falham em se adaptar?** O vídeo a seguir dá pistas sobre por que isso acontece, e como podemos escapar das armadilhas das culturas muito rígidas.

Neste vídeo, o professor de Stanford Charles O'Reilly explica o paradoxo que aprisiona as líderes de mercado e compartilha cinco alavancas para construir culturas capazes de evoluir junto com as mudanças do mercado.

Como usar a cultura para sobreviver em momentos de turbulência

Pontos de atenção para fortalecer a cultura de inovação e a gestão de pessoas:

- **Propósito organizacional:** Qual é o propósito da organização e como ele é compreendido de forma clara por todos? Além dos resultados financeiros e captação de clientes, de que forma os líderes inspiram suas equipes para desenvolver projetos transformadores e elevar o negócio a um novo patamar?
- **Competências necessárias:** Quais são as novas habilidades e competências exigidas para inovar? Existe um plano estruturado para o desenvolvimento de pessoas e equipes?
- **Mapeamento de inovação:** Como é feito o mapeamento de projetos, pessoas e equipes inovadoras? De que maneira essas iniciativas são comunicadas à organização, gerando senso de pertencimento, engajamento e espírito empreendedor?
- **Mecanismos de incentivo:** Quais são os incentivos e formas de acompanhamento de resultados das equipes e indivíduos, de modo a impulsionar a inovação?
- **Síndrome do “não inventado aqui”:** Como prevenir a rejeição de soluções externas, reconhecendo que existem opções de excelência no mercado e que parcerias ou acordos de cooperação técnica podem ser mais vantajosos do que perder espaço para concorrentes?
- **Ferramentas de avaliação:** Quais instrumentos são utilizados para identificar perfis, competências e necessidades de desenvolvimento? Como exemplo, há o diagrama elaborado pela Deloitte, e disponível na Business Chemistry:

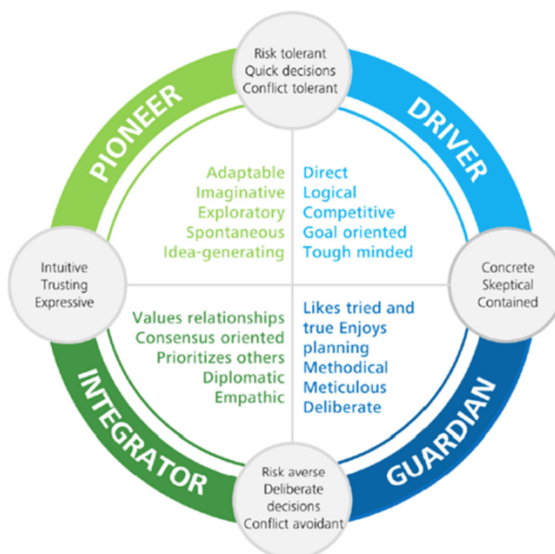


Figura 2 – Quatro perfis de personalidade nas organizações

Fonte: deloitte.wsj.com/cfo/the-power-of-business-chemistry-1440561682

Tipo	Principais Características	Pontos Fortes	Possíveis Desafios
Driver (Condutor)	Analítico, criativo, orientado a resultados, prefere experimentação a teorias, direto na comunicação.	Tomada de decisão rápida; foco em resultados; coragem para enfrentar situações difíceis.	Pouca tolerância para conversas informais; pode gerar conflitos por ser muito direto.
Pioneer (Pioneiro)	Visionário, adaptável, explorador de novas ideias, motivado pela inovação e quebra de paradigmas.	Criatividade; flexibilidade; capacidade de inspirar mudanças e novas direções.	Pode sentir-se limitado por estruturas rígidas; tendência a dispersar-se em muitas ideias.
Integrator (Integrador)	Empático, colaborativo, atento ao contexto amplo, valoriza a harmonia e a participação coletiva.	Habilidade de mediar conflitos; visão sistêmica; inclusão de diferentes perspectivas.	Pode demorar para tomar decisões; excesso de foco em consenso pode atrasar ações.
Guardian (Guardião)	Pragmático, estruturado, focado em reduzir riscos e manter estabilidade.	Organização; confiabilidade; gestão de riscos; atenção aos detalhes.	Resistência a mudanças; relutância em adotar ideias não testadas.

Uma vez identificados os tipos de inovação praticados em uma organização, passa-se à identificação dos mecanismos que aceleram e sustentam a inovação.

1.2.1 As alavancas de inovação

As três alavancas da inovação — comportamento, símbolos e sistemas — representam dimensões complementares que, quando ativadas em conjunto, criam um ambiente propício para inovar de forma consistente.

1. Comportamento

Refere-se às atitudes, práticas e hábitos das pessoas dentro de uma organização. Envolve a forma como líderes e equipes se posicionam diante de desafios, sua abertura ao risco, à colaboração e à experimentação. Quando os comportamentos valorizam a curiosidade, o aprendizado contínuo e a disposição para errar e corrigir rapidamente, a cultura de inovação se fortalece.

2. Símbolos

São os elementos visíveis e intangíveis que comunicam os valores e prioridades da organização. Isso inclui desde o design dos espaços de trabalho, eventos internos, reconhecimento público de ideias, até narrativas e histórias que reforçam a importância da inovação. Símbolos atuam no nível emocional, inspirando e mobilizando as pessoas para pensar diferente e se engajar em iniciativas transformadoras.

3. Sistemas

Correspondem às estruturas formais, processos e ferramentas que sustentam a inovação no dia a dia. Incluem metodologias de gestão de projetos inovadores, políticas de incentivo, métricas de acompanhamento, programas de intraempreendedorismo e recursos destinados à experimentação. Os sistemas criam a base prática que permite que o comportamento inovador se traduza em resultados concretos.

Fortalecer as alavancas é a forma mais eficaz de transmitir **mensagens** sobre como a empresa é, e do que passou a ser um valor para a organização. Novos símbolos (eventos ou artefatos), rever os rituais, fortalecer as histórias, redimensionar o ambiente físico, a logomarca – são alguns exemplos do que pode ser redimensionados.



Outras perguntas podem ser elaboradas para saber, por exemplo, se os colaboradores possuem um perfil inovador. **Um exercício para identificar a predisposição para inovar será aplicado em nosso encontro online.** Com base nesse diagnóstico, também serão discutidas formas de se direcionar mudanças na predisposição conjunta para inovar.

1.3 CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Uma vez realizado o diagnóstico de inovação, e após termos tido contato com a importância da cultura para inovar, vamos elencar os passos que devem estar contemplados em uma construção estratégica de inovação.

A inovação estratégica começa com a **definição de um claro propósito transformador**, seguida pela criação de mecanismos formais para a **geração, captura e execução de ideias**. É crucial estimular o intraempreendedorismo, fornecendo tempo, recursos e indicadores, e reduzir a centralização, eliminando o medo de propor soluções.

Em seguida, é fundamental **monitorar continuamente o mercado para antecipar mudanças** e manter um senso de urgência estratégico focado no cliente. A aplicação da abordagem "future back" — planejar o futuro e adaptar o presente — é essencial, assim como a utilização de cenários e rotas tecnológicas para guiar decisões e o estabelecimento de parcerias estratégicas com startups, universidades, consultores e **Corporate Venture Capital (CVC)**.

No âmbito da cultura e gestão de pessoas, deve-se **mapear competências e talentos**, reconhecendo que nem todos possuem perfil inovador. É vital criar um **ambiente propício a erros e aprendizado**, vincular **indicadores** de desempenho à inovação e evitar a "síndrome do não inventado aqui".

A inovação deve ter uma **governança clara com metas, equipes e orçamento**, e seu objetivo principal é gerar crescimento em vendas, produtividade e caixa. É importante trabalhar tanto a **inovação incremental quanto a tecnológica** e criar uma narrativa competitiva que seja percebida pelo cliente.

A organização deve estar **aberta a reformular a estratégia e preparar pessoas para desenvolver e lançar novos negócios**, observando casos e tendências de mercado, além de apoiar iniciativas internas e corporate venture.

Para a inovação aberta, é necessário ir além das parcerias com startups, **envolvendo universidades, fundos e fomento público**, e ter uma equipe dedicada para monitorar o ecossistema. Conforme o nível de incerteza, deve-se **adotar aceleração, incubação ou venturing**, priorizando projetos com foco em resultados financeiros e resolução de problemas.

Em termos de estratégia e projetos, o planejamento estratégico precisa ser **atualizado para velocidade e flexibilidade**, utilizando modelos como "zoom in, zoom out" para equilibrar curto e longo prazo. É fundamental estruturar um **funil de ideias e a gestão de portfólio de projetos**, e contratar especialistas externos para enriquecer os roadmaps.

A maturidade organizacional e a estrutura adequada são avaliadas antes da descentralização, usando diagnósticos para medir competências, liderança e processos. Uma **estrutura centralizada é indicada para baixa maturidade, e descentralizada para alta maturidade**, com a criação de hubs e laboratórios para testes.

Quanto a investimentos, jurídico e expansão, é crucial ter uma **tese de investimentos clara para inovação**, mapear e escolher parceiros estrategicamente, e desenvolver provas de conceito antes de escalar. O suporte jurídico para contratos e parcerias é essencial, com o objetivo final sendo a **expansão do negócio atual ou novos modelos**.

Finalmente, a inovação deve **gerar retorno financeiro e benefícios tangíveis**. É importante distribuir recursos de forma estratégica no portfólio, **medir a redução de custos, novas receitas, novos clientes e impacto social**, formalizando o portfólio e evitando o foco apenas no curto prazo.

UNIDADE 2 Governança de Recursos

2.1 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é definido como o conjunto de atividades de inovação realizadas por colaboradores no interior de uma organização. É o empreendedorismo exercido no interior de uma empresa existente. O propósito dessas atividades é direcionar esforços para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, práticas ou estratégias inovadoras. Esse conceito não se restringe apenas à criação de novos empreendimentos, mas abrange também outras atividades e orientações inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias e processos (Antoncic e Hisrich, 2003). Há evidências de correlação positiva entre as práticas de intraempreendedorismo e o aumento das receitas organizacionais.

O intraempreendedorismo mobiliza a perspectiva de dentro para fora. Quando incentivados a pensar e agir como empreendedores, os colaboradores conseguem transformar os insights em soluções viáveis e escaláveis. Eles conhecem os processos, ativos e restrições da organização, o que torna suas contribuições altamente aplicáveis. O intraempreendedorismo promove senso de pertencimento, criatividade e experimentação, permitindo que os colaboradores ultrapassem limites e testem novas ideias.

QUAIS DESSAS INICIATIVAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO

VOCÊ JÁ CONHECIA?

[Oito exemplos de intraempreendedorismo](#)

Intraempreendedorismo e Inovação Orientada pelo Usuário como Motores de Inovação

A inovação orientada pelo usuário e o intraempreendedorismo, quando combinados, formam um sistema complementar que fortalece tanto a relevância quanto a viabilidade das novas ideias. Essas duas iniciativas se reforçam mutuamente. A inovação orientada pelo usuário fornece aos intraempreendedores insights relevantes, enquanto os intraempreendedores criam mecanismos e soluções que viabilizam a participação dos usuários. **O resultado é um equilíbrio: os usuários orientam a desejabilidade e os colaboradores garantem a viabilidade e a escalabilidade.**

Essa sinergia gera conquistas concretas em inovação: maior taxa de sucesso devido ao melhor ajuste ao mercado, redução do tempo de lançamento graças a ciclos de feedback contínuos e uma cultura organizacional mais adaptativa, que sustenta um fluxo constante de ideias. A **inovação orientada pelo usuário assegura que as inovações sejam significativas para os clientes**, enquanto o **intraempreendedorismo** garante que elas **possam ser concretizadas** com sucesso dentro da organização. Em conjunto, essas abordagens transformam a inovação em resultados tangíveis.

E, como vimos no tópico **1.2 Cultura para Inovar**, para incentivar o intraempreendedorismo as empresas precisam construir uma cultura que favoreça a inovação. Isso envolve criar **ambientes propícios** para a **troca de ideias e a experimentação**, oferecer treinamentos e **capacitações** voltados a habilidades empreendedoras, permitir que colaboradores testem soluções sem medo de falhar e estabelecer mecanismos de reconhecimento e suporte às iniciativas inovadoras. Ferramentas como SCAMPER e *How Might We* são formas de estimular a criatividade e transformar problemas em oportunidades de inovação, além de metodologias ágeis que auxiliam no alinhamento entre visão, estratégia, tática e impacto.

O **papel da liderança** é fundamental para o sucesso do intraempreendedorismo. Cabe aos líderes criar **espaços de diálogo**, reconhecer e **valorizar ideias** inovadoras, promover diversidade e inclusão como fontes de perspectivas criativas, estimular uma cultura de **feedback contínuo** e adotar práticas de **proximidade**, como o MBWA (*Management by Walking Around*), para compreender melhor as percepções e motivações da equipe. Além disso, fatores como **apoio da gestão**, comunicação eficaz, **programas de capacitação** e **sistemas de recompensas** são apontados como determinantes para fortalecer o compromisso dos colaboradores e aumentar sua satisfação no trabalho.

Em resumo, **o intraempreendedorismo é decisivo para a inovação organizacional**. Empresas que incentivam seus colaboradores a pensar e agir como empreendedores, oferecendo espaço, recursos, reconhecimento e segurança para assumir riscos, conseguem gerar transformações significativas e fortalecer sua posição competitiva.

2.2 Transformação Digital

VÍDEO

Realidade virtual transforma a experiência da vacinação infantil

[A experiência do Hermes Pardini](#)

Por que ser digital? Para responder a essa pergunta, precisamos refletir sobre o que realmente é **transformação digital**. Para começar, vamos lembrar que, ao longo dos últimos anos, as tecnologias digitais foram promovidas a protagonistas estratégicos, e passaram a refletir uma série de grandes tendências de longo prazo. Isso por conta das revoluções em todos os setores da economia e, claro, pelos hábitos cotidianos.

Vamos começar a entender a dimensão da questão da transformação digital, assistindo o vídeo:

VÍDEO:

[O que impede a sua organização de implementar a transformação digital?](#)

Para muitos executivos, transformação digital tem gerado muito mais ansiedade, medo e distanciamento do que necessariamente um senso de pertencimento e mudança. Na realidade, qualquer conhecimento e sua aplicação são o resultado de anos de aprendizagem, desenvolvimento, testes, ganhos de escala e mercado. Ou seja, as novas tecnologias são o resultado de anos de trabalho árduo e de uma agenda de colaboração.

Então, é fundamental compreender como essa **transformação** aconteceu até os dias atuais. Inclusive, precisamos ter em mente que a **transformação digital não é uma agenda somente tecnológica**. Ela é um **combinado entre dados, especialistas gabaritados, estruturas de back-office, real entendimento das demandas dos clientes, métricas de resultado e estruturas organizacionais amplamente flexíveis**. Isso significa que a **transformação digital** é resultado do trabalho, da **experiência empírica** de empresas dos mais variados portes e segmentos.

Porém, de forma prática, você saberia dizer qual é a **vantagem de investir** para transformar uma empresa em digital? Em primeiro lugar, empresas que fazem **transformações de sucesso** têm **EBITDA 4,5 vezes maior que a média**. É claro que a transição leva tempo, sendo longa, complexa e, sobretudo, cultural. Para conquistar o resultado, é preciso dedicar tempo para uma **liderança digital**, com ambição, governança e agilidade decisória. Além disso, é fundamental **neutralizar resistências**, desenvolver **metas claras** e dedicar mais tempo para o **alinhamento com os gestores**. Isso porque tudo começa com os líderes e com o **cliente no centro**. Portanto, para a **transformação digital** realmente acontecer, precisamos sair de um modelo em que a tecnologia serve o negócio para outro em que a **tecnologia existe para servir o cliente**, de uma forma que também faça o negócio funcionar. E, para chegar nesse objetivo, é necessário ter um **modelo de negócio colaborativo** em que produto, serviço e cultura estão todos alinhados em direção ao cliente.

ARTIGO SOBRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:

Transformação Digital: Estratégia, execução e resultados

Etapas para a realização da transformação digital

Etapa 1: Abordagem centrada em dados e no cliente

O primeiro ponto é sobre a importância de tratar dados e estimular um ambiente maior para o compartilhamento de informações com foco no cliente. Há uma crença generalizada de que os dados serão o recurso mais valioso no futuro, assim como o petróleo é hoje. Esse conceito começou a ser amplamente divulgado no mundo corporativo após a publicação de uma reportagem de destaque em uma revista influente de economia e negócios, o que impulsionou o surgimento do termo "transformação digital". No entanto, dado somente poderá ser o petróleo do futuro caso ele seja tratado. É preciso formar times que combinem indicadores de captura de dados, novos processos e com ampla capacidade de auxiliar na tomada de decisão executiva, uma mão de obra qualificada que oriente a organização para dados. A combinação da gestão de dados, com foco no cliente, mudanças de comportamento e novas relações com o mercado deve ser capaz de criar um potente diferencial competitivo.

Etapa 2: Abordagem centrada em dados e times digitais

A partir do entendimento do cliente por meio do tratamento de dados, torna-se necessário estruturar parcerias com o ecossistema de inovação como uma grande vantagem competitiva, buscando fornecedores com conhecimentos de ponta e não existentes na organização, no sentido da complementaridade. Essa é a segunda etapa da transformação digital e ela demanda equipes especializadas em processos, experiência do cliente e novas tecnologias. Por ser um processo importante, demanda conhecimento de pessoas especialistas no tema.

Etapa 3: Comitê digital e influenciador

Como terceira etapa, é importante assumir que nem todos na sua organização possuem conhecimentos completos sobre o assunto. Em muitos casos, contratar especialistas do mercado e aprender com exemplos e casos de sucesso pode ser um diferencial significativo para alcançar os objetivos desejados e é essencial incentivar a cultura de aprendizado desdobrando esse conhecimento para que todos os membros da equipe estejam preparados para lidar com as mudanças e desafios do mundo digital em constante evolução. Cria-se então um comitê digital que direcionará e apoiará as decisões estratégicas e tem como foco difundir uma cultura digitalizada na organização.

Etapa 4: Acompanhar as tendências de mercado

Estabelecer uma equipe dedicada para o levantamento de dados e formulação de relatórios de tendências é vital para o negócio. Logo, levantar dados quantitativos e qualitativos de fontes confiáveis e gerar insights para a alta liderança envolvem uma agenda de antecipação de cenários. O mundo muda rapidamente e além das fronteiras tradicionais do seu setor de atuação e acompanhar esse movimento é relevante para o sucesso da adoção de ferramentas que potencializem a produtividade. Algumas metodologias acessíveis para antecipação de cenários, como rotas tecnológicas e cenários estratégicos, como algo vital para os processos digitais, sendo um dos elementos importantes para o comitê digital, por exemplo. Também será necessário participar de eventos externos, treinamento dialogando sempre com executivos de mercado também podem ser uma fonte importante para acompanhar tendências, bem como estruturar comitês digitais ao negócio.

Etapa 5: Investimento de longo prazo

Ainda há muitos executivos que acreditam que a transformação digital envolve investimentos apenas em sites e aplicativos, o que sugere uma baixa alocação de capital nesses temas. Outros executivos têm uma visão complementar sobre o digital, mas de forma simplista, entendendo que a agenda tecnológica se resume apenas à implementação de sistemas integrados de gestão e melhoria no relacionamento com clientes. Entretanto, dados de fontes internacionais relevantes mostram claramente que a transformação digital requer investimentos constantes e de longo prazo.

Etapa 6: Maturidade e processos digitais

Para ter sucesso na transformação digital, é preciso entender que se trata de um processo contínuo que requer paciência, planejamento cuidadoso e automação. O estabelecimento de novas competências, a tecnologia no centro das decisões, os investimentos estratégicos e a liderança digital são as chaves para alcançar os objetivos almejados. É importante ressaltar que a transformação digital não é um processo simples, rápido ou fácil, mas sim uma jornada que exige esforço e dedicação contínuos. De uma maneira geral, a transformação digital deveria ser entendida como uma jornada entre duas grandes etapas envolvendo o “go digital”, ou seja, adotar tecnologia a partir de diagnósticos especializados com ferramentas e equipes digitais, até o “be digital”, onde a liderança tem um plano de treinamento e convencimento sobre a governança digital em todos os processos organizacionais.

Etapa 7: Jornada digital do cliente e experiência phygital

É essencial compreender devidamente o engajamento do cliente, bem como monitorar constantemente os pontos críticos como recorrência, fidelidade, conectividade e utilidade de compra no ambiente digital. Esses dados são fundamentais para avaliar o desempenho da empresa e tomar decisões estratégicas embasadas em informações concretas. Dessa forma, é possível identificar oportunidades de melhoria e aprimorar a experiência do cliente, aumentando assim as chances de sucesso no mercado digital. Para isso é necessário estruturar uma equipe de marketing com inteligência de negócio, adotando sistemas especialistas em captura, análises de dados e antecipação de tendências.

Etapa 8: Novas competências digitais e aprendizagem

É preciso reconhecer que a transformação digital demanda novas competências e aprendizagem contínua, além das salas de aula tradicionais. Pode-se antecipar cenários buscando por novos conhecimentos por meio de leitura semanal de relatórios executivos de fontes como Future Today Institute, WEF Future Scenarios e MIT Media Lab research Lab for the future. É importante estabelecer vínculos e identificar novas ferramentas tecnológicas, novos atores do mercado tecnológico, parcerias, espaços tais como Cubo, Wework, Orbi, Inovabra, Porto Digital, Google for Startups, Mining Hub, entre outros, ou seja. Estar em sintonia, buscar conexões.

Etapa 9: Inovação e digital caminham juntos

A habilidade de criar uma estratégia digital eficaz para o negócio vem da capacidade de equilibrar a agenda do time de inovação com a tecnologia disponível. É importante manter uma visão clara dos objetivos e metas de negócio e, ao mesmo tempo, estar atento às inovações tecnológicas que podem potencializar o alcance desses objetivos. A combinação de uma agenda de inovação ativa e o uso estratégico da tecnologia é fundamental para desenvolver uma estratégia digital de sucesso. A união entre a inovação e digital deve ser analisada por indicadores de resultados, além dos modelos atuais de avaliação de performance. Para complementar esses requisitos, é importante considerar a sinergia entre a inovação e a tecnologia digital, e avaliar seus resultados por meio de indicadores, além dos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, como o Balanced Scorecard (BSC). Para isso, é crucial definir um modelo digital que alinhe as expectativas do negócio com as expectativas de investimento (como mencionado na etapa 5) e tenha uma ampla capacidade de análise de dados.

Etapa 10: ambição e organização tech driven

Por fim, a, é importante ter o entendimento sobre a real ambição digital da organização à qual se espera chegar e qual a estrutura organizacional ideal para os desafios atuais do mercado. A mudança de percepção de mercado e criação de novas estruturas de negócio é vital para a sobrevivência de qualquer organização e a simplicidade deve ser um fator chave no dia a dia, considerando-se redução das burocracias, ambientes mais fluidos e tomada de decisão com alta confiança entre pares. Com isso, o erro se torna algo tolerável. comitês e conselhos consultivos devem auxiliar a tomada de decisão de c-levels trazendo com visões de mercado e trazendo insights relevantes de outras empresas.

Acesse o conteúdo na íntegra, clicando em:

[Transformação digital: dez etapas centrais para a sua real execução](#)

UNIDADE 3 Gestão do Conhecimento

VÍDEO: Expandindo a Gestão do Conhecimento em Inovação:
Extending Open Innovation: Orchestrating Knowledge Flows from Corporate
Venture Capital Investments

Quando se trata de resultados de inovação, é preciso ter a clareza de que

A INOVAÇÃO PRECISA GERAR RECEITAS E GANHOS FINANCEIROS ESPECÍFICOS.

É um engano imaginar que , como na mentalidade obsoleta, as atividades de inovação envolvem um propósito transformador, avaliação de riscos, cultura, novos modelos de negócio, estímulo ao intraempreendedorismo, inovação aberta, estratégia e projetos, mas sem pagar a conta por tudo isto. **Qualquer organização que realize investimentos, demandará retorno.** Neste sentido, é preciso entender com clareza quais são os **recursos de entrada** para inovação, destacando exemplos como, **receita líquida** para projetos inovadores, distribuição destes **recursos** em projetos focados no negócio atual, **propostas de futuro e novas tecnologias** e até mesmo no **tempo** para qualificação das equipes.

A gestão destes recursos de entrada deve ser claramente distribuída em um **portfólio**, sendo uma boa analogia, a gestão de recursos aplicados em carteiras de investimentos. Ou seja, parte destes recursos pode ser aplicada em fundos conservadores e até mesmo em aplicações multimercado. No final das contas, **a distribuição de resultados pagará o rendimento médio do investidor.**

As conquistas esperadas deste modelo serão as reduções de custos dos projetos operacionais, novas receitas em produtos e serviços, novos clientes, aprendizagem e, por fim, iniciativas que envolvam impacto social.

Os principais pontos de atenção para esta etapa são:

- Realizar **benchmarkings** com outras organizações e setores de interesse, procurando entender o investimento médio realizado.
- Analisar constantemente o **impacto** da inovação na geração de caixa e não somente ficar gerando ideias, sem a devida aplicação. No entanto, crie uma proteção para a inovação, não vinculando as suas atividades somente para o curtíssimo prazo.

Formalize o portfólio de inovação, principalmente com a alta liderança, comprovando os resultados e uma narrativa vencedora. Todavia, evite uma crítica excessiva para os projetos de inovação e as ilusões das agendas rápidas.

3.1 Portfólio e Seleção de projetos

Portfólio de inovação é um conjunto de projetos e iniciativas de inovação que estão sob execução e gestão contínua em uma empresa. Ele reflete como o investimento em inovação está sendo alocado pela companhia.

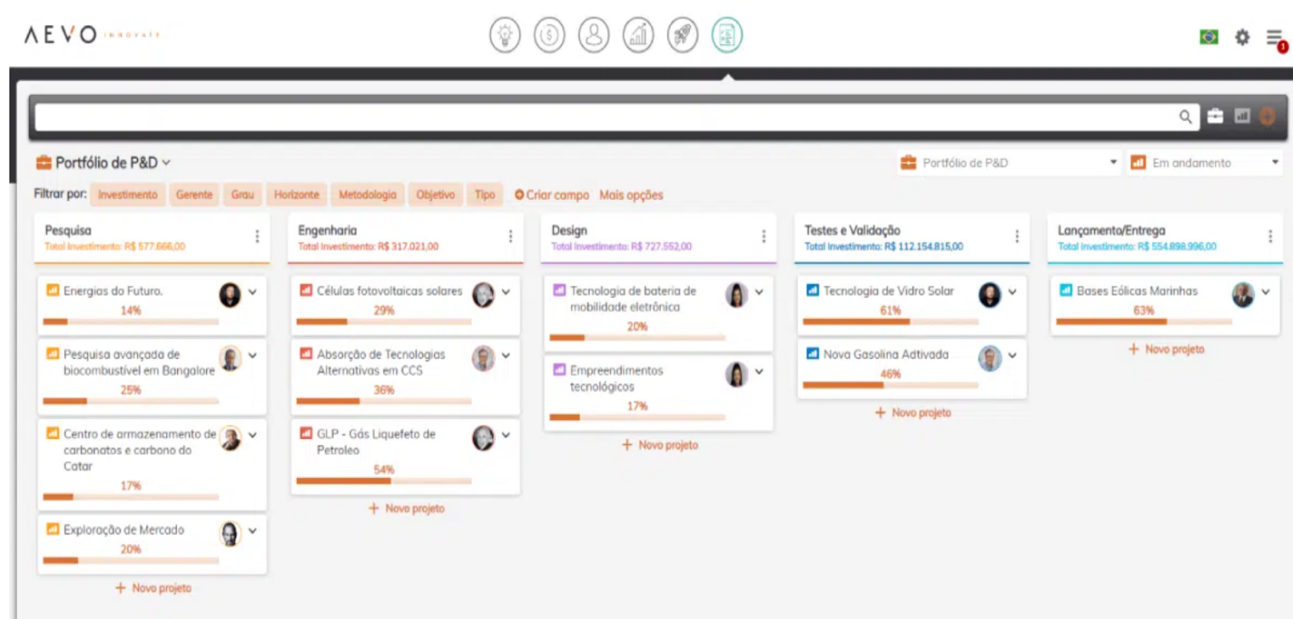
Gerenciar e, principalmente, balancear os projetos de inovação junto à estratégia fará com que os objetivos corporativos sejam mais bem sucedidos, alcançando os resultados esperados, seja em curto, médio ou longo prazo.

Além disso, com o portfólio de inovação, a organização consegue destinar os recursos e esforços de maneira ordenada (o capital humano, financeiro e a gestão de tempo).

Como gerenciar o portfólio de inovação?

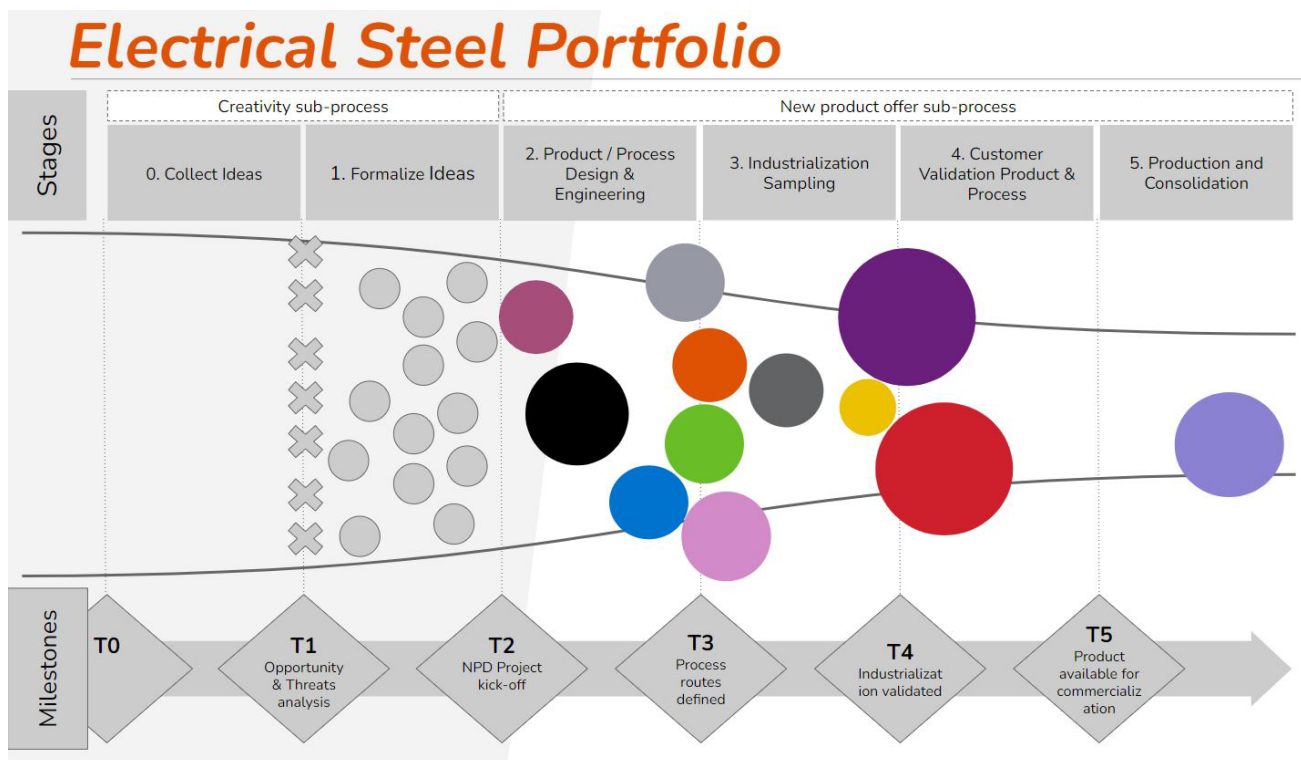
Quando a empresa passa por um processo de ganho de maturidade em sua estratégia de inovação, com uma cultura inovadora consolidada e diversas ideias surgindo, naturalmente passará a ter uma série de projetos de inovação para gerenciar. É nesse momento que o portfólio aparece como uma ferramenta importante para a organização se manter centrada em seus objetivos, com uma destinação de recursos eficiente que sustentará o valor do negócio no presente, mas também trará inovações de transformação para construir seu futuro.

Para entender melhor esses fatores correlacionados à gestão do portfólio em curto e longo prazo, vejamos este exemplo de gerenciamento de um **portfólio de inovação**, disponível na plataforma da AEVO (blog.aevo.com.br/portfolio-de-inovacao/):

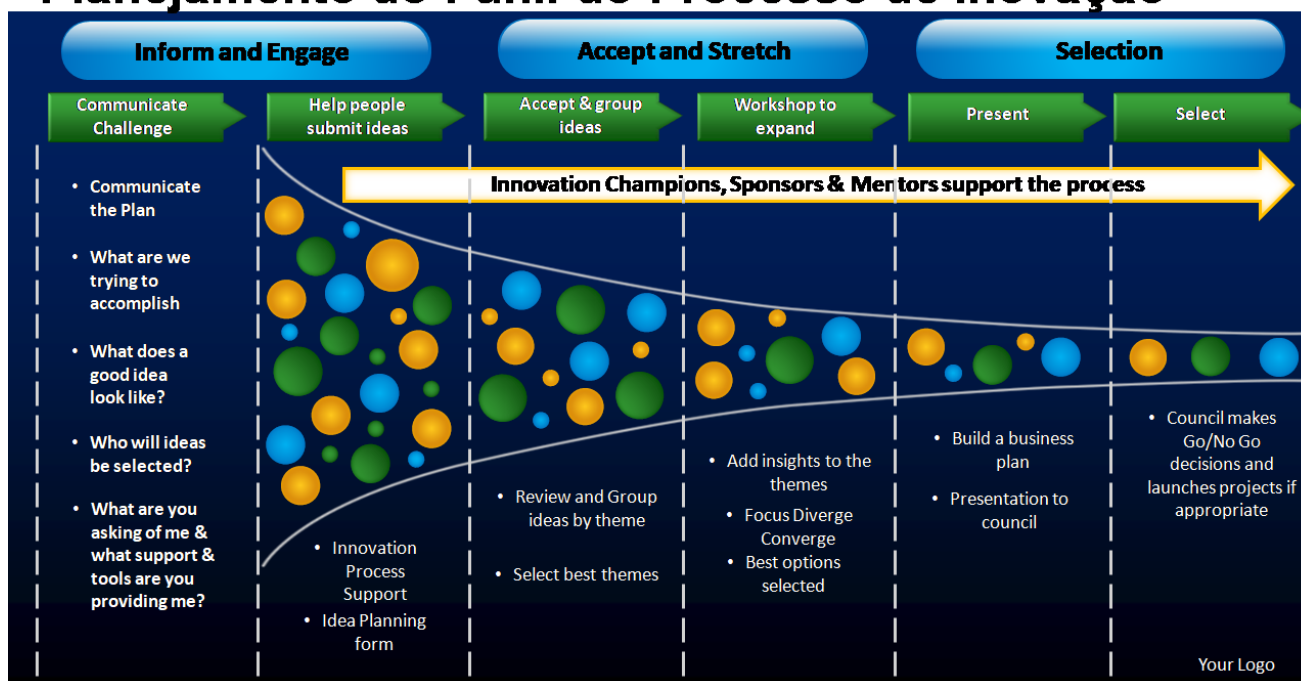


Fonte: Plataforma AEVO

Exemplos de funil de projetos de inovação



Planejamento do Funil do Processo de Inovação



3.2 Indicadores

VÍDEOS: Como medir a inovação em sua empresa

How To Measure Innovation In A Company? Entrepreneurship Strategy, Measuring Innovation Success

&

How to Measure Innovation & Choose the Right KPIs

Métricas e Indicadores

Como vimos nos vídeos acima, as **métricas**, enquanto medidas quantificáveis, emergem como indicadores essenciais para avaliar o desempenho e orientar decisões fundamentadas. No entanto, sua influência vai além da simples medição: elas **estão profundamente entrelaçadas aos comportamentos adotados**, sendo que a eficácia dessas ações frequentemente determina os resultados alcançados. Nesse ecossistema, as pessoas não são meros espectadores; elas são agentes ativos, impactadas diretamente pelas métricas e capazes, em um ciclo virtuoso, de ajustar suas abordagens para otimizar os resultados desejados, consolidando uma simbiose vital.

Empresas líderes reconhecem essa dinâmica e incorporam as métricas estrategicamente, tanto em processos internos quanto em relações externas. Indicadores emblemáticos, como **Retorno sobre Investimento (ROI)**, **Índice de Satisfação do Cliente** e **Taxa de Retenção de Talentos**, funcionam como faróis para decisões financeiras, aprimoramento da experiência do cliente e fortalecimento da estrutura interna da organização.

A inovação, força-motriz do crescimento sustentável, é frequentemente guiada por métricas estratégicas. Ao monitorar o desempenho do portfólio de produtos, **indicadores como a proporção de receita proveniente de lançamentos recentes oferecem insights valiosos sobre a capacidade da empresa de se adaptar a um mercado em constante transformação.**

No entanto, métricas não devem ser encaradas apenas como números. Elas são, acima de tudo, sinais concretos de progresso rumo a objetivos claros e mensuráveis. Por exemplo, quando a meta é

aprimorar a eficiência operacional, métricas como tempo de processamento de pedidos e utilização de recursos refletem diretamente os comportamentos e ações da equipe operacional. Os resultados alcançados são, assim, a manifestação tangível dessa harmonia entre ação e medição.

Para criar métricas que verdadeiramente conduzam a ações concretas, é necessário que elas possuam uma série de características cruciais. Uma métrica eficaz não apenas informa, mas guia a tomada de decisões. Ela deve ser intrinsecamente relevante para os objetivos traçados, gerar insights acionáveis, ser compreensível por todos os envolvidos e, crucialmente, ser mensurável de forma consistente. Tais critérios, como diretrizes de design, asseguram que as métricas cumpram seu papel de direcionar ações inteligentes e informadas.

O **QUADRO 1** traz um resumo com as principais sugestões de indicadores de inovação por categoria, definição, fórmula ou métrica e exemplos.

QUADRO 1 PRINCIPAIS INDICADORES DE INOVAÇÃO por categoria, definição, fórmula ou métrica e exemplos:

Categoria	Indicador	Definição / O que mede	Fórmula / Métrica	Exemplo prático
Input	Investimento em P&D	Quanto a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento	$\text{R\$ investidos em P\&D} / \text{Faturamento total} \times 100\%$	Empresa investe R\$ 2 mi em P&D e tem faturamento de R\$ 50 mi → 4%
Input	Orçamento de inovação	Percentual do faturamento destinado a inovação	$\text{R\$ investidos em inovação} / \text{Faturamento total} \times 100\%$	3% do faturamento anual destinado a inovação
Input	Colaboradores em projetos de inovação	Engajamento interno na inovação	$\text{Número de colaboradores envolvidos} / \text{Total de colaboradores} \times 100\%$	50 colaboradores em projetos de 500 funcionários → 10%
Input	Parcerias externas	Colaboração com startups, universidades, centros de pesquisa	Número de parcerias ativas	5 parcerias estratégicas em andamento
Processo	Número de ideias geradas	Quantidade de ideias submetidas	Contagem simples de ideias	120 ideias submetidas no programa interno
Processo	Taxa de conversão de ideias	Proporção de ideias que viram projetos	$(\text{Projetos aprovados} / \text{Ideias submetidas}) \times 100\%$	30 projetos aprovados / 120 ideias → 25%
Processo	Tempo de desenvolvimento	Velocidade de lançamento de produtos ou serviços	Média de dias desde a ideia até o lançamento	Média de 180 dias por produto

Processo	Protótipos/testes realizados	Grau de experimentação	Número de protótipos/testes	15 protótipos testados em laboratório
Categoria	Indicador	Definição / O que mede	Fórmula / Métrica	Exemplo prático
Output	Novos produtos/serviços lançados	Resultados tangíveis da inovação	Contagem de produtos/serviços lançados	8 novos produtos lançados no ano
Output	Participação de novos produtos na receita	Impacto financeiro dos lançamentos	Receita de novos produtos / Receita total × 100%	Novos produtos geram R\$ 5 mi de R\$ 50 mi → 10%
Output	Patentes registradas	Proteção de propriedade intelectual	Contagem de patentes concedidas	3 patentes registradas em 12 meses
Output	Redução de custos / Eficiência	Benefício da inovação processual	Economia gerada / Investimento em inovação × 100%	Economia de R\$ 200 mil com automatização de processos
Output	Satisfação do cliente	Aceitação de produtos/serviços inovadores	Índice de satisfação (NPS, CSAT)	NPS 75 para novos produtos lançados
Impacto estratégico	Crescimento de mercado	Influência da inovação na competitividade	Participação de mercado antes e depois da inovação	Aumento de 2% na participação de mercado
Impacto estratégico	Retorno sobre investimento em inovação (ROI)	Relação entre investimento e retorno	(Receita gerada – Investimento) / Investimento × 100%	Receita R\$ 600 mil – Investimento R\$ 200 mil → ROI 200%
Impacto estratégico	Índice de transformação digital	Adoção de novas tecnologias	% de processos digitalizados ou automatizados	70% dos processos internos digitalizados

FONTE: Deloitte (2024)

UNIDADE 4 Inovação Aberta: além do P&D

Na nossa última unidade, abordaremos o papel da inovação aberta como uma estratégia além das parcerias com startups, que recruta e se alia a outros parceiros importantes.

Muito do que vem sendo dito sobre inovação aberta no Brasil, resume-se às parcerias com startups. Para muitas organizações, a busca pela ruptura do seu modelo de negócio viria de projetos em parcerias com startups de tecnologia, considerando os inúmeros casos de sucesso registrados todos os dias pela mídia especializada.

No entanto, pouco tem sido dito sobre o nível de maturidade em gestão das startups, o percentual de **mortalidade** e os **desafios** para acessar **capital** destas empresas. Logo, muitos desafios existem no ambiente de inovação brasileiro e no mundo, começando pela estruturação interna da inovação, com equipes, recursos, orçamento e resultados entregues. Além disso, a capacidade para absorver conhecimento externo e transformá-lo em aplicação é outro desafio. Logo,

contratar startups sem saber o porquê e para que tê-las dentro da sua empresa, é uma das piores decisões que se pode tomar como estratégia de inovação

Outro ponto importante é o pleno entendimento do ecossistema brasileiro. Não há dúvidas sobre o valor gigantesco do ambiente americano, chinês e israelense, mas existem muitas riquezas em solo nacional para descobrimento. Portanto, buscar parcerias com **universidades** de ponta, entender sobre o **fomento público** à inovação, sobre os **investimentos anjo**, **fundos de investimentos** focados no que se chama de **série A, B, venture capital e private equity**, são parte obrigatória do radar de oportunidades.

4.1 Parcerias

Antes de se escolher parcerias, deve-se atentar aos principais pontos:

- A inovação aberta deve estar associada ao nível de incerteza envolvido, isto é, à predisposição para comprar serviços, acordos de cooperação técnica e parcerias.

- Considerando um nível de incerteza maior, a sugestão seria trabalhar com projetos de aceleração, incubação ou investimentos via estruturas de venturing.
- Em todos esses casos, o foco deve estar em **fluxos de aprendizagem** e, fundamentalmente, em **resultados financeiros** para a organização.
- Finalmente,

todos os projetos de inovação aberta devem ter como foco central a resolução de problemas do negócio,

registrando os novos conhecimentos, fazendo testes comerciais e estudos de viabilidade de mercado. As análises de riscos em todos os projetos envolvendo parceiros também deve estar na pauta, com um bom planejamento para mitigação de falhas.

4.1 Mergers and Acquisitions (M&A) ou Fusões e Aquisições (F&A)

Mergers and Acquisitions, que em português pode ser traduzido como Fusões e Aquisições (F&A), resume a consolidação de empresas, que pode permitir que elas cresçam ou mesmo que mudem a posição competitiva no mercado, e até mesmo a natureza de seus negócios.

As fusões e aquisições de marcas e empresas devem ser abordadas com base na estratégia de mercado daquele momento. Pode ainda significar a necessidade de um ganho na eficiência, ou mesmo propiciar uma obtenção de recursos. Ou ainda a oportunidade de comprar por um valor melhor uma marca já estabelecida.

Há um ponto comum válido tanto para quem quer vender, quanto para quem quer comprar um negócio - a **Gestão Orçamentária**. Para o primeiro, oferecerá a transparência necessária ao negócio e, ao segundo, ajudará a valorizar a empresa: quanto mais completa a Gestão Orçamentária, melhor avaliado o negócio é no mercado.

4.2 Corporate Venture Capital (CVC)

O Corporate Venture Capital (CVC) é um importante mecanismo de investimento e financiamento para as startups. Traz para as empresas investidoras retornos financeiros, assim como o Venture Capital, mas é, principalmente, uma prática para viabilizar objetivos estratégicos da empresa relacionados à inovação e novos negócios.

Desde 2020, houve um aumento significativo de interesse em CVC pelas corporações. Uma das formas bem-sucedidas de organização desses mecanismos de financiamento é em forma de associações. Uma das entidades mais ativas no país é a Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital - ABVCAP, que atua por meio de um Comitê de Corporate Venture Capital. O principal objetivo é acelerar o desenvolvimento de corporações e do ecossistema de inovação brasileiro, buscando entender e disseminar as melhores práticas internacionais e nacionais. A partir do seu amadurecimento, o comitê passou a atuar junto às instituições e ao governo, sobre legislações e regulamentações que facilitem o ambiente de investimento.

Em 2022, o mercado de Venture Capital passou por um ajuste, com diminuição de ritmo de investimentos, aumento de ciclo de avaliação de startups e readequação dos valores e das rodadas de investimento. O crescimento de mercado de CVC não foi abalado, ao contrário - demonstrou o aumento de interesse, com 13 empresas listadas lançando seus fundos e anunciando R\$ 3,04 bilhões de reais em capital comprometido para o mercado.

ARTIGO: Como as Corporate Venture Capital são selecionadas?

Seleção de CVCs

Em suma, estas quatro unidades foram elaboradas com o intuito de provocar a reflexão sobre o processo de crítica e construção da estrutura de inovação de uma organização. Em nosso encontro online, aplicaremos ferramentas para identificação do assesment de cultura de inovação, construiremos cenários de inovação, e traçaremos as diretrizes que determinarão a alocação de recursos de inovação.

Até breve!,

Marcia

REFERÊNCIAS

- ANTONCIC, B. AND HISRICH, R.D. (2003) Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. Journal of Management Development, 23, 518-550.
<https://doi.org/10.1108/02621710410541114>
- CAGAN, M. COMO CRIAR PRODUTOS DE TECNOLOGIA QUE OS CLIENTES AMAM. SILICON VALLEY PRODUCT GROUP. ALTA BOOKS, 2021.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE COMPETING VALUES FRAMEWORK. 2011.
- EDMOLSON, A. C. THE FEARLESS ORGANIZATION: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Willey, 2018
- KEELEY, L. et al. TEN TYPES OF INNOVATION: The Discipline of Building Breakthroughs. 1st. ed. Willey, 2013.
- GOVINDARAJAN V., VENKATRAMAN, V. CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA: A Fusão de Dados e Inteligência Artificial no Futuro da Indústria. Bookman, 2024.
- GOVINDARAJAN V. A ESTRATÉGIA DAS 3 CAIXAS: Um modelo para fazer a inovação acontecer. Alta Books, 2018.
- MANUAL DE OSLO. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf]
- SALUM, FABÍUM. COLETA, KARINA. O VALOR DAS ESCOLHAS. ENTENDA COMO FUNCIONA A EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO. Alta Books, 2023.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. GESTÃO DA INOVAÇÃO. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J. INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- WEBB, A. THE SIGNALS ARE TALKING: Why Today's Fringe Is Tomorrow's Mainstream. Public Affairs, 2018.
- ZOOK, C.; ALLEN, J. THE FOUNDER'S MENTALITY: How to Overcome the Predictable Crises of Growth. Media, 2024

LEITURAS COMPLEMENTARES

CAMPBELL, A., BIRKINSHAW, J., MORRISON, A., & AND BATENBURG, R.V.B. (2003). The future of corporate venturing. *Sloan Management Review*, 45(1), 30-37.

CHESBROUGH, H. (2010). BUSINESS MODEL INNOVATION: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

CHRISTENSEN, C.M., ANTHONY, S.D., BERSTELL, G.N., & NITTERHOUSE, D. (2007). Finding the right job for your product. *Sloan Management Review*, 48(3), 2-11.

CHRISTENSEN C.M., HALL, T., DILLON, K., & DUNCAN, D.S. (2016). Competing against luck: The story of innovation and customer choice. New York: Harper Business.

FRANKENBERGER, K., WEIBLEN, T., CSIK, M., & GASSMANN, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 249-273.

FURR, N., & DYER, J. (2014). THE INNOVATOR'S METHOD: Bringing the lean startup into your organization. Boston: Harvard Business Review Press.

JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M., & KAGERMANN, H. (2008). REINVENTING YOUR BUSINESS MODEL. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

LERNER, J. (2013). CORPORATE VENTURING. *Harvard Business Review*, 91(10), 86-94.

NARAYANANA, V.K., YANG, Y., & ZAHRA, S.A. (2009). CORPORATE VENTURING AND VALUE CREATION: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38, 58-76.

PARKER, G.G., VAN ALSTYNE, M.W., & CHOUDARY, S.P. (2016). PLATFORM REVOLUTION: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. New York: W. W. Norton & Company.

VAN ALSTYNE, M.W., PARKER, G.G., & CHOUDARY, S.P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. Harvard Business School.